


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тульский государственный университет»

Институт педагогики, физической культуры, спорта и туризма
Кафедра «Туризм и индустрия гостеприимства»

Утверждено на заседании кафедры
«Туризм и индустрия гостеприимства»
«27» января 2022 г., протокол № 5
Заведующий кафедрой
 И.Ю. Пономарева

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по проведению практических (семинарских) занятий
по дисциплине (модулю)

«Менеджмент в гостеприимстве»

основной профессиональной образовательной программы
высшего образования – программы бакалавриата
по направлению подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

с направленностью (профилем)
Гостиничная деятельность

Форма(ы) обучения: очная, заочная

Идентификационный номер образовательной программы: 430303-01-22

Тула 2022 год

Разработчик(и) методических указаний

Королев А.В., доцент каф. ТИГ, к.т.н, доцент
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



(подпись)

Содержание практических занятий

Практическое занятие 1.	
Разработка проекта предприятия социально-культурной сферы.....	4
Практическое занятие 2.	
Разработка и построение дерева целей предприятия сферы сервиса и туризма.....	6
Практическое занятие 3.	
Построение организационной структуры предприятия сферы сервиса и туризма. Разработка должностной инструкции работника сферы сервиса и туризма.....	8
Практическое занятие 4.	
Личная продажа.....	9
Практическое занятие 5.	
Определение уровня оплаты труда.....	8
Практическое занятие 6.	
Планирование численности и структуры персонала.....	8
Практическое занятие 7.	
Процесс принятия управленческих решений.....	21
Список рекомендованной литературы.....	24

Практическое занятие 1.

Разработка проекта предприятия социально-культурной сферы

Порядок проведения: класс разбивается на группы в 3-4 человека для разработки бизнес-проектов. 2-3 студента становятся экспертами (городские власти) — помощниками преподавателя, при этом они не входят в команду.

Каждая группа самостоятельно выбирает здание в городе. Им необходимо придумать и разработать бизнес-проект по использованию здания при условии, что данный проект будет социально значим для города, местных жителей и экономически эффективен. Задачей для участников игры является заинтересовать городские власти, в случае положительного решения возможно получение здания в бесплатную аренду.

При выборе типа предприятия и услуг, производимых им, следует учитывать конкурентную обстановку в городе, чтобы не дублировать имеющиеся в избытке предприятия. Во избежание несоответствий необходимо учесть особенности и размер помещений и тщательно продумать, что и где будет размещено.

Группы формулируют идеи и выбирают представителя, который выступает перед городскими властями, представленными преподавателем и студентами-экспертами.

Выступающий должен раскрыть цель проекта, задачи, затраты, показать его экономическую эффективность, определить социально-культурную значимость для города. Перед началом выступления целесообразно нарисовать схему предлагаемого проекта: что будет размещено на первом и втором этажах, на чердаке и в подвале, а также определить перечень услуг, производимых данным предприятием.

При защите следует обратить внимание на то, что проект еще не финансируется городскими властями, а только выносится на их суд.

После защиты начинается обсуждение проекта: выступающим задают вопросы преподаватель, эксперты и вся группа.

Защита всех команд оканчивается конкурсом на лучший проект, в котором по желанию можно выделить несколько номинаций: самый оригинальный проект, самый эффективный, социально значимый и т. д. Предварительно эксперты должны разработать список критериев, на основе которых будет производиться отбор лучшего проекта.

Практическое занятие 2.

Разработка и построение дерева целей предприятия сферы сервиса и туризма

Порядок проведения: класс разбивается на группы по два человека. Из предложенных преподавателем вариантов необходимо выбрать туристское предприятие, для которого будет разработано дерево целей.

Варианты заданий

№ варианта	Вид предприятия	Направления деятельности
1	Турфирма	Внутренний туризм, специализация — лечебный туризм, отдых на море
2	Гостиница	Гостиничные услуги
3	Кафе в кинотеатре	С частичным обслуживанием официантами, выбор блюд ограничен
4	Ресторан	Гастрономический ресторан (русская, европейская кухня)
5	Турфирма	Преимущественно выездной туризм (деловой и детский туризм, в том числе обучение за рубежом)
6	Санаторий	Расположен в Ставропольском крае, хорошая лечебная база
7	Турфирма	Турагентство, различные направления деятельности, ориентация на среднеобеспеченных граждан и студентов
8	Ресторан	Категория люкс, VIP-обслуживание, французская и средиземноморская кухня, организация банкетов
9	Гостиница	Малая гостиница на 15 номеров, расположена в центре города
10	Дом отдыха	Котеджного типа, большой парк, озеро в шаговой доступности

11	Кафе	С полным обслуживанием официантами, блюда собственного приготовления (русская, японская кухня)
12	Пансионат с лечением	Расположен в сосновом лесу, хорошо оборудованная территория, современная лечебная база
13	Турфирма	Туроператор по трем направлениям, по остальным выполняет функции турагента
14	Гостиничный комплекс	Многофункциональный комплекс, два бизнесцентра, несколько ресторанов, баров, тренажерный зал, салон красоты и др.
15	Турфирма	Туроператор по внутреннему туризму, собственный автобусный парк
16	Ресторан	Первой категории, японская кухня
17	Кафе	С частичным обслуживанием официантами, фаст-фуд
18	Гостиница	Две звезды, ресторан, в основном корпоративные клиенты
19	Турфирма	Турагентство, в основном выездной туризм

Перед студентами стоит задача охарактеризовать бизнес и сформулировать миссию, определить главную стратегическую цель и построить на ее основе дерево целей.

Практическое занятие 3.

Построение организационной структуры предприятия сферы сервиса и туризма. Разработка должностной инструкции работника сферы сервиса и туризма

В продолжение второго практического занятия студентам предстоит построить организационную структуру выбранного предприятия сферы сервиса и туризма, определить тип структуры и обосновать свой выбор, расписав преимущества выбранной структуры для данного проекта. Сформулировать функции каждого из предложенных подразделений, попытаться на примере нескольких основных должностей работников предприятия разработать должностную инструкцию сотрудника (используя постановление «О квалификационных требованиях (профессиональных стандартах) к основным должностям работников туристской индустрии»).

Практическое занятие 4.

Личная продажа

Порядок проведения: исходя из предложенных преподавателем типов продавцов и покупателей формируются группы по два человека, где один из участников выступает в роли продавца туруслуги, а другой, соответственно, — в роли покупателя. Заданием для студентов являются выработка стратегии поведения в соответствии с предлагаемым типом и непосредственно процесс продажи. Соединение двух типологий, характеризующее встречу продавца и покупателя, дает возможность получить новую типологию форм или стилей продажи {табл. 1).

Таблица 1 Типы продавца и покупателя

Тип продавца	
Продавец — друг клиента	Я хочу подружиться с клиентом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он купит продукт в результате наших личных отношений
Общение с четко поставленной целью	Я консультирую клиента и четко понимаю его требования, которые надо удовлетворить нашим продуктом. Клиент получит именно то, что он хочет
Хочешь — бери, хочешь — не бери	Я представил продукт клиенту. Ему решать, покупать или нет, если откажется, это не моя проблема: значит, что-то не так с продуктом
Цель — продать!	Я поднажму на клиента, чтобы он купил здесь и теперь. Цель оправдывает средства. Тем более что я получаю комиссионные от реальных продаж
Продавец профессионал	Я владею безотказным методом продажи. Я обрабатываю клиента с помощью тщательного сбалансированного комплекса рекламы продукта, личного обаяния и знания продукта
Тип покупателя	
Безразличный покупатель	Я стараюсь избегать покупок, буду прав, если сам ничего не куплю, а предоставлю выбор другим
Решительный клиент	Я хорошо знаю, что мне нужно, и ищу отвечающий всем моим требованиям продукт, который я смогу купить по цене, которую я готов заплатить

Осторожный покупатель	Если я буду покупать, то потребую лучший вариант по самой низкой цене
Клиент — друг продавца	Я хочу подружиться с продавцом. Хочу понять его эмоции и ответить на его чувства. Он продаст подходящий мне продукт в результате наших личных отношений
Покупатель имиджа	Я руководствуюсь опытом, который обрели другие люди при пользовании данным продуктом. Покупка этого продукта также будет хороша для меня, повысит мой престиж

Практическое занятие 5.

Определение уровня оплаты труда

Определить размер заработной платы работника, если его базовый оклад составил А тыс. руб. (1-я строка табл. 2), денежное вознаграждение составляет 10 % тарифной ставки. В результате индивидуальной оценки результатов работы коэффициент трудового вклада составил Б (2-я строка табл. 2).

Таблица 2 Исходные данные

Показатель	Величина показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	10	11	12	13	14	15	14	13	12	11
Б	1,4	1,35	0,6	0,9	1,5	0,3	1,0	1,55	0,45	0,7

Практическое занятие 6.

Планирование численности и структуры персонала

Порядок проведения: каждому студенту выдается вариант задания. Исходные данные для расчетов планируемой численности персонала представлены в табл. 3-7.

Таблица 3 Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала турфирмы «Х»

Показатель	Величина показателя	
	Базисный	Отчетный
1. Объем производства услуг, шт.	$ОП^Б$,	$оп^{от}$,
В том числе 1-го отдела	$ОП_2^Б$	$ОП_2^{от}$
2-го отдела	$ОП_3^Б$	$ОП_3^{от}$
2. Среднесписочная численность персонала,	$ССЧ^E_i$	$ссч^{от}$,
В том числе основной производственный персонал	$ССЧ_2^Б = ССЧ_3^Б + ССЧ^Б$,	$ССЧ_2^{от} = ССЧ_3^{от} + ССЧ^{от}_4$
Из них 1-го отдела	$ССЧ_3^E$	$ССЧ_3^{от}$
2-го отдела	$ССЧ_4^Б$	$ССЧ_4^{от}$
3. Средние затраты времени на производство 1		$ЗВ_{от}$
единицы, мин		
4. ФРВ, дни		$ФРВ_{от}$
5. Продолжительность рабочего дня, ч		$РД_{от}$
6. Численность выбывшего персонала, чел.		$ВГТ_{от}$
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного продвижения кадров)		$ВП_{от}$

Прогнозируемое увеличение объема производства турфирмы «Х» в результате реализации рекламных мероприятий составляет:

- в период «высокого» сезона (январь, март - апрель, июнь - август) - на А % от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году;

- в период межсезонья - на В % от уровня объема производства соответствующих периодов в отчетном году. При условии, что ФРВ (фонд рабочего времени) и продолжительность рабочего дня не изменятся, в результате проведения мероприятий по снижению средних затрат времени на обслуживание одного потребителя (продажу одной турсервиса) планируется снизить этот показатель до $ЗВ_{н\ i}$ мин,

Таблица 4 Исходные данные для расчета показателей по вариантам

Показатель	Значение показателя по вариантам
------------	----------------------------------

(усл. обозн.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
А,%	15	20	23	25	15
В,%	5	10	15	15	10
ЗВпл, мин.	30	25	20	30	25
ЗВот, мин.	35	30	25	35	30
ОП ^б), шт.	15000	7040	12145	9225	17665
ОП ^б ₂ , шт.	4950	4040	1945	6180	10350
ОП ^б ₃ , шт.	10050	3000	10200	3045	7315
ОП ^{от} „ шт.	10060	7981	20497	8135	18865
ОП ^{от} ^ шт.	4000	4975	9288	5075	11550
ОП ^{от} ₃ , шт.	6060	3006	11209	3060	7315
ССЧ ^б _б чел.	25	12	34	15	27
ССЧ ^б ₃ , чел.	5	4	11	6	10
ССЧ ^б ₄ , чел.	10	3	10	3	7
ССЧ ^{от} ₁ , чел.	25	15	32	18	30
ССЧ ^{от} ₃ чел.	6	5	9	5	11
ССЧ ^о \, чел.]]	3	11	3	7
ФРВот, дни	240	230	235	240	230
РДот.ч	8	8	8	8	8
ВПот, чел.	9	8	5	8	12
ВПоть ч	4(0)	4(1)	4(2)	5(0)	8(4)
	6	7	8	9	10

1	7	8	9	10	II
А,%	20	23	25	15	20
В,%	15	18	18	8	8
ЗВпл> мин.	20	30	25	20	30
ЗВот, мин.	25	35	30	25	35
ОП ^б „ шт.	16700	8588	24547	10078	19470
ОП ^б ₂ , шт.	6300	4208	17120	6018	8184
ОП ^б ₃ , шт.	10400	4280	7427	4060	11 286
ОП ^{от} „ шт.	19739	10651	25464	10185	20384
ОП ^{от} ₂ , шт.	5165	3210	16992	5075	8120

ОП ^{ОТ} ₃ , шт.	14574	7441	8472	5110	12264
ССЧ ^б _„ , чел.	25	12	34	15	27
ССЧ ^к _з , чел.	6	4	16	6	8
ССЧ ^б ₄ , чел.	10	4	7	4	11
ССЧ [^] .чел,	25	15	32	18	30
ССЧ ^{0^} , чел.	5	3	16	5	8
ССЧ ^{ОТ} ₄ , чел.	14	7	8	5	12
ФРВ _{ОТ} , дни	235	240	230	235	240
РДот.ч	8	8	8	8	8
В Пот. чел.	7	4	9	4	6
ВП _{ОТ}], ч	ПО	2(2)	8(3)	Ц1)	5(0)

Таблица 5 Объем производства услуг в отчетном периоде, шт.

№	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1	1106	503	1106	1107	503	1107
2	804	402	885	885	402	885
3	2050	1025	2255	2255	1025	2254
4	814	407	895	894	407	895
5	1887	943	2075	2075	943	2075
6	1974	987	2172	2171	987	2171
7	1065	533	1172	1172	533	1172
8	2546	1273	2801	2801	1273	2801
9	1018	509	1120	1121	510	1120
10	2038	1019	2243	2242	1019	2242
№	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	1207	1207	604	402	503	805
2	965	965	482	322	401	643
3	2460	2460	1230	819	1025	1639
4	976	976	488	325	407	651
5	2264	2264	1132	755	943	1509
6	2369	2369	1184	789	987	1579
7	1278	1278	639	426	533	852
8	3056	3056	1528	1019	1273	2037
9	1223	1222	611	407	509	815
10	2446	2447	1223	815	1019	1631

Таблица 6 Среднегодовая численность персонала в отчетный период

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работников 1-го отдела, всего	14	9	14	12	18	8	5	21	9	12
В том числе административный персонал	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	6	5	9	5	11	5	3	16	5	8
Курьеры	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2
Специалисты по маркетингу	3	1	1	3	2	1	0	1	1	1
Численность работников 2-го отдела, всего	1	6	18	6	12	17	10	П	9	18
В том числе административный персонал	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	4	3	11	3	7	14	7	8	5	12
Курьеры	2	1	5	1	3	1	1	1	2	3
Специалисты по маркетингу	3	1	1	1	1	1	0	1	1	2

Таблица 7 Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения $[/ \pm p])$, чел.

Показатель	Значение показателя по вариантам									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	7/-1	5/-2	2/+1	5/0	8/-2	2/+1	1/-1	7/+4	1/-1	3/0
Б	1/0	О/О	О/О	1/+1	1/+1	О/О	О/О	1М	О/О	о/о
В	3/0	3/-I	2/+1	3М	5/-3	2/+2	ОМ	6/+2	0/-1	2/-
Г	2/0	2/0	ОМ	1/О	2/0	0/-1	1/0	О/О	1/0	1/0
Д	1/-1	0/-1	ом	0/-2	О/О	О/О	о/о	ОМ	о/о	О
Е	2/+1	3/+1	3/-I	3/0	4/+2	5/-1	3/+I	2/0	3М	3/0
Ж	ОМ	1/+1	о/о	О/О	0/+1	О/О	1/+1	О/О	1/+2	о/о
З	1/+2	1М	2/-I	2М	3/-1	5/-3	2М	2/-I	1/0	3/+
Л	1/-1	1/0	1/-1	О/О	1/О	ОМ	О/О	О/О	1/0	о/о
К	0/-I	О/О	ОМ	1М	0/+2	0/+1	0/+I	0/+1	ОМ	ом
Примечание. А — - численность работников 1-го отдела, всего; Б — в том числе административный персонал; В — менеджеры по продаже туруслуг; Г — курьеры;										

Пример расчета планируемой численности и структуры персонала

Под воздействием ряда внешних и внутренних факторов с течением времени потребности предприятия в сотрудниках меняются. Исходя из данных, представленных ниже (табл. 8 и 9), необходимо произвести расчет планируемой численности персонала.

Таблица 8 Исходные данные для расчета показателей

Показатель (условное обозначение)		Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность выбывших работников (а также выбывших/прибывших по причине внутреннего движения $[\pm p]$), чел.	
A, %	20	Численность работников 1-го отдела: всего в том числе	17	Численность работников 1-го отдела: всего в том числе	3(0)
B, %	5	Административный персонал	2	Административный персонал	1(+1)
ЗВпл, мин.	40	Менеджеры по продаже туруслуг	9	Менеджеры по продаже туруслуг	K-D
ЗВдт) мин.	45	Курьеры	4	Курьеры	1(0)
ОП _V шт.	37 856	Специалисты по маркетингу	2	Специалисты по маркетингу	0(0)
ОП ₂ ^B , шт.	6553	Численность работников 2-го отдела: всего в том числе	46	Численность работников 2-го отдела: всего в том числе	8(0)
ОП ₃ ^E , шт.	31 303	Административный персонал	5	Административный персонал	0(0)
ОП ₁ ^{OT} , шт.	39 780	Менеджеры по продаже туруслуг	28	Менеджеры по продаже туруслуг	6(+1)
ОП _г ^{OT} , шт.	9377	Курьеры	9	Курьеры	2 (-2)
ОП ₃ ^{OT} , шт.	30 403	Специалисты по маркетингу	4	Специалисты по маркетингу	0(+0)
ССЧ _B ^B , чел.	61				
ССЧ ₃ ^B , чел.	9				
ССЧ ₄ ^B , чел.	26				
ССЧ ₃ ^{OT} , чел.	63				
ССЧ ₃ ^{OT} , чел.	9				
ССЧ ₃ ^{OT} , чел.	28				
ФРВ _{OT} , дня	240				
РДот.ч	8				
ВПот, чел.	11				
ВПОт,ч	7(2)				

Таблица 9 Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	4825	5250	4891	1663	4565	
Год	Месяц						
	07	08	09	10	11	12	За год
Отч.	7173	5831	1043	1046	984	1956	

Прежде всего необходимо рассчитать плановый объем производства, который определяется исходя из данных об объеме производства отчетного периода и прогнозируемого увеличения в период «высокого» сезона и межсезонья (табл. 10). Соответственно объем производства отчетного периода в январе, марте — апреле, июне — августе умножается на 20 %, в остальные месяцы — на 5 %,

Таблица 10 Объем производства услуг

Год	Месяц						
	01	02	03	04	05	06	
Отч.	4403	1011	5250	4891	1663	4565	
План.	5283	1061	6300	5869	1745	5479	

Год	Месяц						
	07	08	09	10	11	12	За год
Отч.	7173	5831	1043	1046	984	1956	
План.	8608	6997	1095	1098	995	2053	46583

Далее составляется сводная таблица (табл. 11), облегчающая дальнейшие расчеты.

Таблица 11 Исходные данные для расчетов плакируемой численности персонала

Показатель	Величина показателя		
	Базовый период	Отчетный период 2007 г.	Планируемый период 2008 г.
1. Объем производства услуг, шт. (ОП)	37856	39780	46583

В том числе 1 -го отдела <ОП ₂)	6553	9377	
2-го отдела (ОП [^])	31303	30403	
2. Среднесписочная численность персонала, чел. (ССЧ ₁)	61	63	
В том числе основной производственный персонал (ССЧ ₂)	35	37	
В том числе 1 -го отдела (ССЧ ₃)	9	9	
2-го отдела (ССЧ ₄)	26	28	
3, Среднегодовая выработка одного работника, шт.	621 (37856/61)	631 (39780/63)	
В том числе основной производственный персонал	1082	1075	
Из них 1-го отдела	728	1042	
2-го отдела	1204	1086	
4. Средние затраты времени на производство 1 услуги, мин. (ЗВ)		45	40
5. ФРВ, дни		240	240
6. Продолжительность рабочего дня, ч (РД)		8	8
7. Численность выбывшего персонала, чел. (ВП)		11	
В том числе основной производственный персонал (а также по причине внутрифирменного обмена) (ВП ₁)		7(2)	

Основным производственным персоналом в турфирме являются менеджеры по продаже туристских услуг.

На основе представленных данных осуществляется планирование численности и структуры работников предприятия. Расчет планируемой численности основного производственного персонала делается на основе определения трудоемкости услуг и состоит из следующих этапов,

1. Расчет коэффициента выполнения нормы выработки отчетного периода ($K_{н(т)}$) по следующей формуле:

$$K_{н(т)} = T_e / (ССЧ \times ФРВ),$$

где T_e — трудоемкость продукции, нормо-часы; ССЧ — среднесписочная численность персонала (группы персонала), чел.; ФРВ — среднегодовой фонд

рабочего времени одного работника, ч. $T_e = \text{норма/ч} = 45 / 60 = 0,75$ для одной услуги. $K_{\text{toi4}} = (0,75 \times 39780) / (37 \times 8 \times 240) = 0,42$.

2. Расчет планируемой численности ($\text{ЧП}_{\text{пл}}$) основного производственного персонала по формуле:

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = T_e / (\text{ФРВ}_{\text{пл}} \times K_{\text{когч}}).$$

Таким образом, $T_{e\text{пл}} = 40 / 60 = 0,67$ для одной услуги. $\text{ЧП}_{\text{пл}} = (0,67 \times 46583) / (240 \times 8 \times 0,42) = 38,7$ (39 чел.).

3. Составление планового баланса основного персонала (менеджеров по продаже туруслуг) (табл. 12),

Таблица 12 Плановый баланс менеджеров по продаже туруслуг

Профессии (профессиональные группы)	Численность		Дополнительная потребность на изменение объема производства и уровня производительности	Дополнительная потребность на замену выбывших	
	На начало планового периода	На конец планового периода		По причине внешнего движения персонала	По причине внутреннего движения персонала
Менеджеры по продаже туруслуг	37	39	2	7	2
Профессии (профессиональные группы)	Общая дополнительная потребность в работниках		Источники удовлетворения потребности в работниках		
			Внутренние источники	Набор со стороны	
Менеджеры по продаже туруслуг	11		2	9	

4. Построение графика поквартальных колебаний потребности в основном производственном персонале. Для этого прежде всего необходимо рассчитать планируемую численность ($\text{ЧП}_{\text{пл}}$) основного производственного персонала поквартально (табл. 13).

$\text{ЧП}_{\text{I кв.}} = (0,67 \times 12644) / (60 \times 8 \times 0,42) = 42$ (чел.). $\text{ЧП}_{\text{II кв.}} = (0,67 \times 13093) / (60 \times 8 \times 0,42) = 44$ (чел.). $\text{ЧП}_{\text{III кв.}} = (0,67 \times 16700) / (60 \times 8 \times 0,42) = 56$ (чел.). $\text{ЧП}_{\text{IV кв.}} = (0,67 \times 4146) / (60 \times 8 \times 0,42) = 14$ (чел.).

Таблица 13 Исходные данные для построения графика

Показатель	1 квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Объем производства услуг, шт.	12644	13093	16700	4146
ЧП _{ПЛ} , чел.	42	44	56	14

Таким образом, очевиден излишек численности менеджеров по продаже туруслуг в период IV квартала и недокомплект в период с I по III квартал. Такие колебания потребности в персонале связаны с сезонностью спроса на предлагаемые турфирмой услуги (рис. 1).



Рис. 1. Потребность организации в работниках

Далее производим планирование структуры основного производственного персонала на основе анализа изменения производительности, 1. Расчет относительной экономии численности работников ($\mathcal{E}_{\text{читч}}$) в результате использования резервов роста продуктивности труда в ходе совершенствования его организации производится по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{читч}} = \text{ЧП}_6 / I_w - \text{ЧП}_{\text{отч}},$$

где ЧП_6 , ЧП^{\wedge} — численность персонала соответственно в базисный и отчетный периодах; I_w — индекс изменения продуктивности труда (объем производства отчетного периода к базисному).

$$I_{w1 \text{ отч}} = 9377 / 6553 = 1,43.$$

$$I_{w2 \text{ отч}} = 30\,403 / 31\,303 = 0,9.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч1 отч}} = 9 / 1,43 - 9 = -3 \text{ (чел.)}.$$

$$\mathcal{E}_{\text{ч2 отч}} = 26 / 0,9 - 28 = 1 \text{ (чел.)}.$$

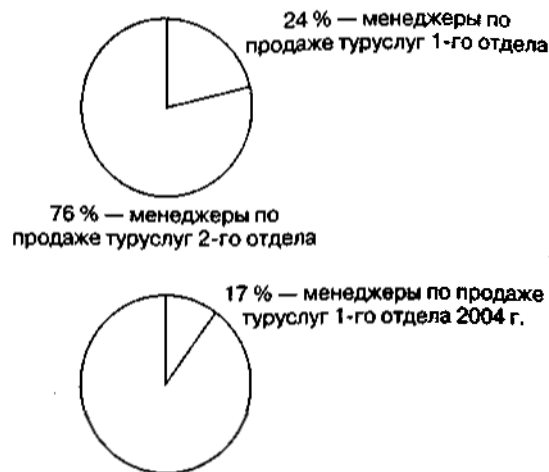
Таким образом, для прежнего уровня производства услуг (базисного

периода) предприятию в отчетный период необходимо было следующее количество работников:

$$\text{ЧП}_{1\text{отд}} = 9 - 3 = 6 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{2\text{отд}} = 28 + 1 = 29 \text{ (чел.)},$$

а значит, структура, требуемая для выполнения прежнего объема работ, изменится.



34 % — менеджеры по продаже туруслуг 2-го отдела 2004 г.

Рис. 2. Распределение численности основного производственного персонала по отделам в 2003 г. и планируемой в 2004 г.

$$24\% = (9 / 37) \times 100. \quad 17,1\% = (6 / 35) \times 100.$$

С учетом изменения производительности труда планируемая численность менеджеров по продаже туруслуг составит:

$$\text{ЧП}_{\text{итог1}} - (17,1 \times 39) / 100 - 7 \text{ (чел.)};$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл 2 отд}} = 39 - 7 = 32 \text{ (чел.)}.$$

3. Расчет планируемой численности персонала по балансовому методу и структуры (построение матрицы межпрофильных переходов). 1) Определение общей планируемой численности (балансовый метод):

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = \text{ЧП}_6 (I_n / I_w);$$

$$\text{ЧП}_{\text{пл}} = 63 (1,05 / 1,02) = 64,8 \text{ (или 65 чел.)};$$

$$I_n = 39780 / 37856 \text{ (индекс роста объема производства)};$$

$$I_w = 631 / 621 \text{ (индекс роста производительности)}.$$

2) Выявление динамики межпрофессиональных переходов в отчетный период (табл. 14):

$$D_p = \frac{Ч_p}{ССЧ} \times 100\%$$

где D_p — доля работников i -категории в общей численности персонала, %;
 $Ч_p$ — численность работников i -категории, чел.

$$D_{\text{вн}} = \frac{D_{\text{вн}} - D_{\text{вн}}}{63 - i,58}(\%)$$

где $D_{\text{вн}}$ и $D_{\text{вн}}$ — доля административных работников, прибывших (+) по причине внутрифирменного движения кадров, в общей численности персонала предприятия соответственно 1 -го и 2-го отделов.

Таблица 14 Матрица межпрофильных переходов

Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, выбывших; прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел.	% ин	%	Чел.
Численность работников 1-го отдела, всего	17	26,98	3	0	0	26,98	17
В том числе административный персонал	2	3,16	1	+1	+1,58	4,74	3
Менеджеры по продаже туруслуг	9	14,29	1	-1	-1,58.	12,71	9
Курьеры	4	6,35	1	0		6,35	4
Специалисты по маркетингу	2	3,17	-	0		3,17	1
Численность работников 2-го отдела, всего	46	73,02	8	0	0	73,02	48
Профессиональные группы работников	Среднегодовая численность персонала в отчетный период		Численность работников, выбывших в отчетный период	Численность работников, выбывших/прибывших по причине внутреннего движения кадров		Планируемая численность персонала	
	Чел.	%		Чел.	ИЧ	%	Чел.
В том числе административный персонал	5	7,94	-	0		7,94	5

Менеджеры по продаже туруслуг	28	44,4	6	+1	+1,58	46,02	30
Курьеры	9	14,29	2	-2	-3,16	11,13	8
Специалисты по маркетингу	4	6,35	-	+1	+1,58	7,93	5
Среднегодовая численность персонала предприятия	63	100	11	-	-	100	65

3) Определение планируемой доли (d_{pm}) профессиональных групп работников каждого отдела в общей численности персонала с учетом сложившихся тенденций (см. табл. 12).

4) Расчет планируемой численности каждой профессиональной группы работников на основе рассчитанной общей планируемой численности персонала (см. табл. 12).

$$\begin{aligned} \text{Ч}_{p.пл.} &= (d_{p.пл.} \times \text{ЧП}_{пл.}) / 100; \\ \text{Ч}_{a1отд} &= (4,74 \times 65) / 100 = 3 \text{ (чел.)}; \\ \text{Ч}_{a2отд} &= (7,94 \times 65) / 100 = 5 \text{ (чел.)}. \end{aligned}$$

4. Балансовый расчет удовлетворения потребности предприятия в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников (табл. 15).

Таблица 15 Плановый баланс работников предприятия

Профессиональные группы	Численность работников, чел.		Дополнительная потребность	Дополнительная потребность на замену выбывшим по причина внешней текучести
	на конец 2003 г.	на начало 2004г.		
Численность работников 1-го отдела, всего	17	17		
В том числе административный персонал	1	3	1	1
Менеджеры по продаже туруслуг	9	9	0	1
Курьеры	4	4	0	1
Специалисты по маркетингу	2	1	-1	0
Численность работников 2-го отдела, всего	46	48		

В том числе административный персонал	5	5	0	0
Менеджеры по продаже туруслуг	28	30	2	6
Курьеры	9	8	-1	2
Специалисты по маркетингу	4	5	1	0

Профессиональные группы	Общая потребность	Излишек численности	Источники удовлетворения потребности в работниках	
			Переподготовка собственных работников	Набор со стороны
Численность работников 1-го отдела, всего				
В том числе административный персонал	2			2
Менеджеры по продаже туруслуг	1			1
Курьеры	1			1
Специалисты по маркетингу				
Численность работников 2-го отдела, всего				
В том числе административный персонал	0			0
Менеджеры по продаже туруслуг	8			8
Курьеры	1			1
Специалисты по маркетингу	1			0

Практическое занятие 7.

Процесс принятия управленческих решений

Порядок проведения: класс разбивается на группы по 5 человек. Каждая группа должна сформулировать возможные проблемы, возникающие на предприятии, либо использовать предложенные преподавателем.

1.Какие использовать источники набора кадров?

2.Каким методам сбора информации о претенденте на вакантную должность отдать предпочтение?

3.Между двумя сотрудниками в отделе возник конфликт, который мешает работе. Какие меры лучше предпринять?

4.Как добиться повышения производительности труда?

5.Как добиться увеличения объема продаж туров?

С помощью метода «мозговой атаки» каждый из группы предлагает возможные альтернативы решения проблемы. Внутри группы происходит обсуждение предложенных вариантов: отбрасываются наиболее абсурдные, анализируются оставшиеся — и взвешиваются их плюсы и минусы.

Стоящая перед студентами задача — выбор наиболее эффективного решения. Найти его можно, используя один из методов принятия решений.

С помощью метода Дельфы решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений. Например, после обсуждения вопроса о том, какие источники набора кадров использовать, осталось 4 мнения, Метод Дельфы состоит из трех этапов.

1. Каждый участник расставляет оценки альтернативам, учитывая субъективное предпочтение по 10- или 5-балльной шкале, причем наиболее предпочтительной альтернативе ~ 1 балл (она одна), остальным альтернативам ставятся баллы в иерархической последовательности. Для каждой альтернативы считается средний балл (табл. 16).

Таблица 16. Подсчет баллов

Источники набора	Мнение 1эксперта	Мнение 2 эксперта	Мнение 3 эксперта	Мнение 4 эксперта	Мнение 5 эксперта	Средняя оценка, балл
Внутренние перемещения	2	1	4	3	1	2,2
Интернет	4	3	3	4	4	3,6
Агентство по найму	1	2	1	2	3	1,8
Объявление в печати и др.	3	4	2	1	2	2,4

Эту задачу можно усложнить и решить, используя метод многомерных

матриц. Каждый из экспертов должен произвести оценку по 10- или 5-балльной шкале предложенных альтернатив по каждому критерию с учетом степени приоритетности каждого из них (табл. 17).

Таблица 17 Матрица оценки альтернативных методов набора персонала

Источники набора (альтернативные варианты)	Оценка критериев, балл		
	Прямые затраты	Качество работников	Необходимость дополнительного обучения
Внутренние перемещения			
Интернет			
Агентство по найму			
Объявление в печати и др.			
Степень приоритетности оцениваемых критериев			
Источники набора (альтернативные варианты)	Оценка критериев, балл		Средняя оценка по альтернативному варианту, балл
	Необходимость использования дополнительных процедур отбора	Затраты времени	
Внутренние перемещения			
Интернет			
Агентство по найму			
Объявление в печати и др.			
Степень приоритетности оцениваемых критериев			

2. Каждый сравнивает свои баллы со средними балльными величинами и в 10-балльной системе указывает, насколько они совпали. Например, мнение 1 эксперта совпало со средней оценкой на $2 \times 100 \% / 2,2 = 90 \%$, соответственно, ставим в новую колонку 9 баллов. Если балл совпал со средней величиной = 1 балл.

У каждого получается новая колонка баллов, по каждой строчке находится новая средняя величина (табл. 18).

Таблица 18 Дальнейший подсчет баллов

Источники набора	Мнение 1 эксперта		Мнение 2 эксперта		Мнение 3 эксперта		Мнение 4 эксперта		Мнение 5 эксперта		Средняя оценка 2, балл
Внутренние перемещения	2	9	1	4	4	2	3	7	1	4	5,2

Интернет	4	9	3	8	3	3	4	9	4	9	8,6
Агентство по найму	1	5	2	9	1	5	2	9	3	4	6,4
Объявление в печати и др.	3	8	4	4	2	8	1	4	2	8	6,4

3. Сравниваются средние величины 1 со средними величинами 2 по каждой альтернативе, и выбирается вариант с наименьшим результатом (табл. 19).

Таблица 19 Сравнение оценок

Источники набора	Средняя оценка 1, балл	Средняя оценка 2, балл	Ст. 3- Ст. 2
Внутренние перемещения	2,2	5,2	3
Интернет	3,6	8,6	5
Агентство по найму	1,8	6,4	4,6
Объявление в печати и др.	2,4	6,4	4

В результате студенты должны сделать соответствующие выводы. Очевидно, что наиболее эффективным источником набора является внутреннее перемещение.

Библиографический список рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Герчикова И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] / И. Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 511 с. - Режим доступа: <http://business-library.ru/index.php?page=book&id=114981>
2. Гапоненко А.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]/ А.Л. Гапоненко. - М.:Издательство Юрайт, 2013. - 396 с. Гриф МО ISBN: 978-5-9916-2767-2 - Режим доступа: http://biblio-online.ru/thematic/?9&id=urait.content.4BC69463-5C1E-448E-9F62-033C73CC5ECD&type=c_pub

Дополнительная литература

1. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин .— 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Проспект, 2012 .— 613 с. : ил. — ISBN 978-5-392-03277-8 (в пер.) .
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента = Management : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. : О. И. Медведь .— 3-е изд. — М.[и др.] : Вильямс, 2007 .— 672 с. : ил. — Парал.тит.л.англ. — Библиогр.в конце кн. — ISBN 978-5-8459-1060-8 (рус.) .— ISBN 0-0604-4415-0 (англ.) .
3. Пищулов, В. М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для вузов / В. М. Пищулов .— М. : Академия, 2010 .— 240 с. — (Высшее профессиональное образование : Туризм) .— Библиогр.: с. 236 .— ISBN 978-5-7695-6762-9 (в пер.) .